

Pozycja polskich podmiotów rynkowych
– pierwsze doświadczenia procesów integracji

Dorota Bednarska-Olejniczak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ISTOTA, FUNKCJONOWANIE I KIERUNKI ROZWOJU USŁUG *PRIVATE BANKING* W POLSCE

Zmiany zachodzące w ciągu ostatnich kilku lat w gospodarce polskiej nie omiły również sektora usług bankowych. Oprócz pojawiania się nowych uczestników rynku usług finansowych i procesów konsolidacyjnych, dały się także zauważyć modyfikacje oferty produktowej banków. Jednym z najmłodszych i najintensywniej rozwijających się obszarów działań banków w Polsce okazał się być *private banking*.

1. Istota usług *private banking*

Z wielu definicji pojawiających się w literaturze przedmiotu warto przytoczyć wartościowe ujęcie bankowości prywatnej.

Private banking jest określeniem usług bankowych świadczonych większym indywidualnym klientom. Każdego klienta obsługuje jeden specjalny pracownik, załatwiający wszystkie operacje i będący jego doradcą finansowym. Świadczone usługi są zazwyczaj poufne, a bank może występować w nich jako przedstawiciel anonimowego zleceniodawcy. W ramach *private banking* bank pomaga klientowi w zarządzaniu jego kapitałem z uwzględnieniem ryzyka, na jakie godzi się klient, oraz zysków, jakich on oczekuje; może także dostarczać mu informacji gospodarczych z określonych dziedzin¹.

Inne definicje spotykane w literaturze przedmiotu kładą również nacisk na specyficzne cechy *private banking*, takie jak:

¹ Z. Krzyżykiewicz, W.L. Jaworski, M. Puławski, *Leksykon bankowo-giełdowy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 454-455.

- zamożność relatywnie wąskiego rynku docelowego,
- wysoki stopień personalizowania kontaktów z klientami,
- nacisk na ochronę i dystrybucję bogactwa w trakcie życia klienta i po jego śmierci, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu redukcji podatków.

Klientem bankowości prywatnej może być osoba fizyczna dysponująca aktywami o wysokiej wartości, przy czym owa „wysoka wartość” jest różnie określana przez poszczególne banki. W krajach silnie rozwiniętych gospodarczo (Europa Zachodnia, Japonia, Stany Zjednoczone) podstawową grupą docelową, której dedykowana jest usługa *private banking*, jest segment HNWI (*high net worth individuals*), czyli klienci o zasobach płynnych przekraczających 1 mln USD. Przez wiele lat centrum światowego bogactwa stanowiła Europa, gdzie miała miejsce koncentracja wspomnianego segmentu. Od roku 2004 daje się zauważyć rosnąca rola Stanów Zjednoczonych w tym zakresie – segment HNWI w USA w 2004 r. był szacowany na 2,7 mln osób, a zgromadzony przez nie majątek płynny wynosił 9,3 bln USD, podczas gdy w analogicznym okresie w Europie segment ten składał się z 2,6 mln osób o aktywach płynnych na poziomie 8,9 bln USD. Charakterystyczne dla europejskiej bankowości prywatnej jest duże rozproszenie operacji i mały stopień koncentracji rynku².

O ile klasyczna usługa *private banking* oferowana przez tradycyjne banki prywatne adresowana była i jest wyłącznie do segmentu HNWI, o tyle banki uniwersalne (posiadające odrębne departamenty do obsługi osób zamożniejszych) zaczęły w ostatnich latach interesować się obsługą osób zamożnych o niższym od grupy HNWI statusie materialnym. Masowy segment klientów zamożnych (*mass affluent*), dysponujący aktywami płynnymi na poziomie 50 000-300 000 euro, jest szacowany w 15 krajach tzw. starej Europy na 25,5 mln osób³. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej przez długi czas stanowiły wyjątkowo mało atrakcyjny obszar działania dla banków świadczących usługi z zakresu *private banking*. Wynikało to, po pierwsze, z niskiej zamożności mieszkańców tego rejonu (w Polsce, Czechach, Słowacji, na Węgrzech i w republikach bałtyckich wskaźnik PKB na głowę mieszkańca jest kilkakrotnie niższy niż w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej), a po drugie, z przystopowania przez kilkadziesiąt lat naturalnego procesu gromadzenia bogactwa, co przełożyło się na strukturę społeczną zamożności – w krajach tych brak tzw. starych majątków, gromadzonych i przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Zainteresowanie banków tymi mało atrakcyjnymi (z perspektywy świadczenia usług *private banking*) regionami wzmożło się po wejściu tych państw do Unii Europejskiej, wymagało jednak pewnej modyfikacji zarówno w obszarze proponowanej oferty, jak i w zakresie kryteriów zaliczenia klienta do segmentu bardzo zamożnego. W efekcie w państwach tych powstała usługa z pogranicza *private* i *personal banking*.

² Szerzej w: J. Pietrzak, *Kierunki rozwoju usług private banking w Polsce*, „Bank i Kredyt”, marzec 2006, s. 23-29.

³ Tamże, s. 24.

2. *Private banking* w Polsce – charakterystyka klientów

Warunki, których spełnienie kwalifikuje klienta do segmentu *private banking*, obejmują zasoby pieniężne klienta zgromadzone na rachunkach bankowych oraz/lub uzyskiwane przychody. Ponadto kryterium brany pod uwagę przez niektóre banki jest wysoki status społeczny klienta, wynikający np. z wykonywanego przez niego zawodu. Kryteria te są szczegółowo definiowane przez same banki i widoczne są między nimi dosyć duże różnice. Definiowana jako niezwykle prestiżowa usługa *private banking* stała się w Polsce dostępna dla stosunkowo dużej grupy klientów, jako że wiele banków wymaga średnich miesięcznych wpływów o wysokości zaledwie (w porównaniu z posiadanym minimalnym 1 mln USD kwalifikującym do HNWI) 5000 – 10 000 zł. Z szacunków BPS Consultants oraz McKinseya wynika, że takich osób jest w Polsce od 360 tys. do pół miliona (dwie trzecie z nich zarabia 5-7 tys. zł). Szacując liczbę zamożnych klientów indywidualnych, można wziąć pod uwagę liczbę podatników osiągających dochody brutto powyżej trzeciego progu podatkowego w podatku dochodowym od osób fizycznych (czyli netto w 2005 r. 7844,58 zł – tab. 1). Oferta bankowości prywatnej dostosowała się do polskich realiów. Aby korzystać z bankowości prywatnej i związanego z tym osobistego doradcy, obsługi w odrębnym pomieszczeniu i korzystniejszej od standardowej oferty w Multibanku, wystarczy miesięczna pensja netto w wysokości 5000 zł, w ING kwota ta wynosi 7500 zł, a w PKO BP, Raiffeisen Bank Polska SA czy Banku Millennium 10 000 zł.

Tabela 1. Struktura podatników podatku dochodowego od osób fizycznych w Polsce w 2005 r. ze względu na wielkość dochodów

Przedział skali podatkowej	Liczba podatników	Przeciętny dochód pomniejszony o odliczone składki na ubezpieczenia społeczne (w zł)	Przeciętny podatek			Przeciętny dochód miesięczny po opodatkowaniu (przed odliczeniem II części składki na ubezpieczenie zdrowotne)
			według skali podatkowej	łącznie ze składką na ubezpieczenie zdrowotne	po odliczeniu składki na ubezpieczenie zdrowotne	
Do 37 024 zł	22 356 919	12 537	1 852	1 699	767	903,17
Od 37 024 zł do 74 048 zł	1 102 502	48 310	9 890	9 035	5 665	3 272,91
Powyżej 74 048 zł	208 327	133 833	41 526	39 698	30 904	7 844,58
Ogółem	23 667 748	15 271	–	2 375	1 261	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Informacja dotycząca rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2005 rok”, Ministerstwo Finansów, Warszawa, sierpień 2006, s. 18.

Według wyliczeń J. Pietrzak (autorki raportu o *private banking* sporządzonego na potrzeby Narodowego Banku Polskiego), osób posiadających akty-

wa płynne na poziomie co najmniej 1 mln USD jest w Polsce około 5-8 tys. Odpowiednik europejskiego *mass affluent*, czyli osoby dysponujące aktywami płynnymi o wartości co najmniej 1 mln zł, to w Polsce grupa licząca ok. 15-17 tys. osób. Jak widać, segment docelowy usług *private banking*, określony zgodnie ze standardami europejskimi, składający się z 20-25 tys. osób, to zdecydowanie za mało, aby wytworzyły się warunki konkurencyjne i mogło rozpocząć działalność wiele podmiotów. Tłumaczy to obniżenie wymogów stosowanych przez banki na rodzimym rynku, ale jednocześnie rodzi wiele problemów związanych z kreowaniem samej oferty – wszak oczekiwania osób posiadających aktywa w wysokości 1 mln zł znacznie się różnią od oczekiwań osób dysponujących miesięcznymi wpływami na rachunek w wysokości 5 tys. zł. Nie sposób wszystkich tych klientów zakwalifikować do jednego obszernego segmentu „zamożnych”. Interesującą propozycję uszczegółowienia segmentacji rynku zamożnych polskich klientów, stanowiącą punkt wyjścia do zaplanowania strategii marketingowej i sprecyzowania działań w sferze narzędzi marketingowych, proponuje J. Pietrzak (tab. 2).

Tabela 2. Segmentacja zamożnych klientów w Polsce

Segment w Polsce	Europejski odpowiednik	Wartość aktywów płynnych	Dochody miesięczne netto (zł)	Liczba osób (tys.)
HNWI	HNWI	1 mln euro	–	5-8
<i>Premium affluent</i>	<i>Mass affluent</i>	300 tys euro	–	15-17
<i>Core affluent</i>	Brak	–	> 7500	75-100
<i>Mass affluent</i>	Brak	–	5000-7500	400-500

Źródło: J. Pietrzak, wyd. cyt., s. 27.

Autorka wspomnianej segmentacji, opierając się na raporcie B.P.S. Cosultants Poland pt. „Inwestor indywidualny 2005. Segment klientów zamożnych”, podaje również cechy charakteryzujące dwa ostatnie, najliczniejsze segmenty. Należą do nich: stosunkowo niska średnia wieku (ponad połowa osób należących do tych grup nie przekroczyła jeszcze 40. roku życia), wyższe wykształcenie (60%), otwartość na nowości (61% to innowatorzy), łatwy dostęp do Internetu (88%), posiadanie własnej firmy (38%) bądź piastowanie stanowiska menedżera wysokiego szczebla lub uprawianie wolnego zawodu. Potrzeby życiowe mające swoje przełożenie na potrzeby w zakresie usług finansowych, ze względu na wczesny etap życia wspomnianej grupy, koncentrują się głównie na poszukiwaniu korzystnych ofert kredytowych (umożliwiających np. zakup nieruchomości, samochodów czy podróżowanie). Wolne środki finansowe osoby te przeznaczają najczęściej na rozwój własnych firm lub zakup nieruchomości, a jeśli decydują się na inwestowanie w instrumenty finansowe, to często wybierają te, których okres zapadalności nie jest dłuższy niż jeden rok. Cechą charakterystyczną dla tego segmentu jest również dosyć niska akceptacja usług profesjonalnego doradztwa finansowego –

jedynie 9% woli powierzyć swoje pieniądze specjalistom niż samodzielnie nimi zarządzać. Może to wynikać z dobrego rozpoznania rynku finansowego, posiadania dużej wiedzy na ten temat i przywiązywania większej wagi do samodzielnego zabezpieczenia własnych środków finansowych niż do czasu, jaki to zajmuje. Jak już wspomniano, wielu klientów bankowości prywatnej kieruje obsługiwanymi przez bank przedsiębiorstwami. Poprzez *private banking* wytwarza się więc dodatkowa więź z klientem korporacyjnym.

Umieszczenie w jednym segmencie zarówno osób mających kilkaset tysięcy złotych, jak i mających kilka milionów rodzi wiele problemów ofertowych, wynikających z rozbieżności celów. Osoba o niższym majątku najczęściej dąży do pomnożenia swoich środków finansowych. Do realizacji tego celu potrzebne jej są dobre produkty inwestycyjne, które jednocześnie nie zamrożą majątku na długi okres i będą względnie bezpieczne. Z drugiej strony, chcąc poprawić swoją płynność finansową, będzie poszukiwała dobrych produktów kredytowych. Milionerzy natomiast będą poszukiwać głównie takich ofert, które pomogą im zarządzać majątkiem – wieloletnich planów inwestycyjnych, które zabezpieczą majątek i przyniosą profity w odleglejszej przyszłości. Często plany takie buduje się z myślą o przekazaniu w przyszłości dobrze zabezpieczonej rodzinnej fortuny potomkom⁴. Najbogatsi są również grupą korzystającą z wyspecjalizowanych ofert typu *family office* (zarządzanie majątkiem całej rodziny), ze struktur podatkowo-finansowych czy też *art banking* (inwestowanie w dzieła sztuki).

3. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju *private banking* w Polsce

Jaki jest polski *private banking*? Przede wszystkim wciąż jeszcze młody i intensywnie się kształtujący. Polski *private banking* ma zaledwie nieco ponad 10 lat – pierwsze usługi tego typu zaczął świadczyć BRE Bank w 1995 r., drugi w kolejności był bank Pekao SA w 1997 r.

Obecnie usługi tego typu świadczy już większość liczących się na rodzimym rynku banków uniwersalnych, spotykane są także oferty zagranicznych banków specjalizujących się w bankowości prywatnej.

Wśród uwarunkowań rozwoju usług *private banking* w Polsce należy wyróżnić przede wszystkim następujące czynniki:

- liczebność zamożnych klientów,
- wartość aktywów finansowych zamożnych klientów,
- rozwój rynku finansowego,
- stopień przygotowania banku do obsługi zamożnych klientów,
- dotychczasowa oferta polskiego rynku *private banking*,

⁴ Szerzej w: G. Nawacki, *Elita finansowa ma specyficzne oczekiwania*, „Puls Biznesu” 2006 nr 21/9, s. V.

- krajowa konkurencja międzybankowa i pozabankowa na wspomnianym rynku,
- konkurencja międzynarodowa na świecie⁵.

O dwóch pierwszych determinantach wspomniano we wcześniejszej części artykułu, poniżej zostanie przedstawiona krótka charakterystyka wybranych pozostałych czynników.

Jak wskazuje L. Dziawgo, polski rynek finansowy spełnia podstawowe wymagania niezbędne do sprawnego funkcjonowania *private banking* w wymiarze zarówno instytucjonalnym, instrumentalnym, jak i regulacyjnym. Kreowanie oferty dedykowanej klientom bankowości prywatnej wymaga ścisłej współpracy z pozostałymi podmiotami rynku finansowego – giełdą papierów wartościowych, izbami rozliczeniowymi, regulowanym rynkiem pozagiełdowym, towarzystwami funduszy inwestycyjnych, domami maklerskimi, firmami *asset management*, spółkami publicznymi i emitentami. Rozwój i sposób funkcjonowania wszystkich tych instytucji na rodzimym rynku, ich oferta obejmująca liczne instrumenty finansowe, istnienie odpowiednich przepisów prawa regulujących funkcjonowanie rynku finansowego – wszystko to umożliwia bankom sprawne współdziałanie w procesie tworzenia ofert *private banking*.

Wprowadzenie usług *private banking* wymaga od banków również właściwego wyposażenia w kapitał, posiadania odpowiednio wykształconych i doświadczonych kadr, posiadania umiejętności w zakresie organizacji i zarządzania. Zasoby, którymi dysponują polskie banki, są wciąż jeszcze znacznie ograniczone, co wynika z krótkiego funkcjonowania tego rynku. Polskie banki dysponują niewielkimi, lecz wystarczającymi do stworzenia podstawowej oferty *private banking* środkami. Pozytywnym zjawiskiem jest zaangażowanie kapitałowe banków zagranicznych w polską bankowość. Polskie banki uniwersalne wydzielają tzw. linie biznesowe (najczęściej spotykane to: bankowość korporacyjna, bankowość małych i średnich przedsiębiorstw, bankowość detaliczna, bankowość osobista, bankowość prywatna), przyznają każdej z nich określoną niezależność w zakresie kadr, organizacji, zarządzania i produktów, każdą również odrębnie rozliczają z efektów działań. Jednym z największych problemów linii bankowości prywatnej jest dostęp do odpowiednio wykształconych, posiadających doświadczenie i umiejętności interpersonalne kadr, pełniących funkcje osobistego doradcy klienta zamożnego. W tej sferze oczekiwania klientów *private banking* są bardzo duże, m.in. ze względu na dosyć dużą własną wiedzę z zakresu funkcjonowania rynku finansowego. Jedną z głównych kwestii jest tu elastyczność współpracy, wsłuchiwanie się w potrzeby klienta i „zycie oferty na miarę”, nawet jeśli wiąże się to ze stworzeniem unikatowego, całkiem nowego produktu (zamiast prób przyporządkowania klienta do standardowo oferowanych usług, co nie tylko jest łatwiejsze, ale pozwala również doradcy zre-

⁵ L. Dziawgo, *Private banking. Istota, koncepcja, funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2005, s. 193.

alizować plan sprzedaży). Zdaniem klientów, banki mają tu jeszcze wiele do zrobienia – często wiedza i kompetencje pracowników nie są wystarczające, co nie dziwi, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że większość z nich była szkolona w zakresie bankowości detalicznej, a nie prywatnej. Zdarza się, iż wiedza i umiejętności interpersonalne doradcy robią duże wrażenie na kliencie, natomiast przygotowana oferta znacznie odbiega od jego oczekiwań – pojawiają się w niej ogólne, łatwo dostępne i znane analizy ekonomiczne, historia instytucji finansowych, z którymi bank współpracuje, a brakuje najważniejszych z punktu widzenia klienta informacji – rzetelnego uzasadnienia wyboru konkretnych instrumentów i zasad skonstruowania portfela czy też kosztu wyjścia z inwestycji przed terminem⁶.

Dobry doradca finansowy powinien:

- pomóc klientowi sprecyzować cele osobiste i finansowe,
- stworzyć plan uwzględniający wszystkie finansowe aspekty sytuacji, w której znajdzie się klient,
- pomóc w realizacji planu finansowego,
- kontrolować zainwestowane oszczędności i robić korekty w odniesieniu do zmian na rynku finansowym i zmian osobistych celów klienta⁷.

Podsumowując – przygotowanie polskich banków do dalszego wdrażania usług *private banking* musi się koncentrować nie tylko na aspektach finansowych i kadrowych, ale również na przyjęciu odpowiedniej skali działania, na doborze klientów (rozgraniczaniu ofert *private* i *personal banking*) oraz doborze takich produktów i usług, które najlepiej wpasowują się w oczekiwania najbogatszych Polaków.

Jaka zatem powinna być idealna oferta *private banking*? Na pewno nie może być ograniczona jedynie do możliwości korzystnego ulokowania pieniędzy. Przyszłościowa oferta bankowości prywatnej w Polsce powinna zawierać:

- usługi z zakresu ochrony majątku i zarządzania ryzykiem (w tym również nieruchomości, firm, udziałów w spółkach itd.);
- doradztwo inwestycyjne i planowanie w zakresie emerytury; doradztwo to ma być nakierowane na indywidualne cele klienta i nie może się ograniczać do proponowania standardowej oferty;
- stałe relacje z jednym doradcą, nawet wówczas, gdy usługi wykonywane są przez kilka podmiotów. Relacje te powinny obejmować nie tylko usługi czysto finansowe – w państwach rozwiniętych doradcy zajmują się również załatwianiem osobistych spraw klienta, np. organizacją przyjęć, zamawianiem biletów na ważne imprezy kulturalne czy pomocą w wyborze kupowanego obrazu. Te-

⁶ Przykłady wspomnianych w tekście sytuacji, mających miejsce w Noble Banku, adresującym swoją ofertę wyłącznie do najzamożniejszych klientów, można znaleźć w artykule K. Doliniak, pt. *Nowy bank, stare dekoracje*, „Forbes” 2006 nr 11, s. 44.

⁷ T. Marszał, *Trzeba umieć rozmawiać o pieniądzu*, „Puls Biznesu” 2006 nr 21/9, s. VI.

go rodzaju serwis *concierge* wykonywany jest zazwyczaj przez podmioty zewnętrzne, lecz nad formalnościami czuwa osobisty doradca klienta;

- planowanie sukcesji, czyli doradztwo i planowanie przekazywania majątku spadkobiercom;
- doradztwo podatkowe, w tym również zarządzanie rodzinnymi fundacjami i funduszami inwestycyjnymi;
- doradztwo w zakresie ubezpieczeń;
- możliwość dostarczania pełnej informacji o posiadanych przez klienta aktywach, co przy rozbudowanym i zróżnicowanym portfelu nie jest rzeczą łatwą⁸.

W Polsce usługi *private banking* są oferowane przez wszystkie liczące się banki, m.in. przez BRE Bank, PKO BP (Program Bankowości Prywatnej „PLATINIUM”), ING Bank, Citibank, BPH SA, Pekao SA, Raiffeisen Bank Polska SA (oferta Raiffeisen Club), Bank Handlowy w Warszawie SA (oferta CITIGOLD Wealth Management), Bank Millennium SA (Millennium Prestige). Nowym graczem na polskim rynku jest Noble Bank, który rozpoczął działalność w maju 2006 r. Jest to pierwszy polski bank kierujący swoją ofertą wyłącznie do segmentu najzamożniejszego. Jest on częścią Getin Holdingu, spółki notowanej na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Powstał na bazie Wschodniego Banku Cukrownictwa i Open Finance – jednej z największych firm doradztwa finansowego w Polsce. Noble Bank jest zorientowany na długoterminowe doradztwo finansowe. Pomaga w doborze produktów inwestycyjnych, kredytów, ale również w zakupie nieruchomości (łącznie ze wskazaniem dostępnych lokalizacji i załatwieniem formalności prawnych); doradza też w kwestiach podatkowych, podpowiada klientom, jak poprawić płynność finansową i jak zarządzać swoimi pieniędzmi teraz, a jak za dziesięć lat. Działa jako otwarta platforma – nie ogranicza się jedynie do oferowania własnych produktów, dobiera dla swoich klientów również usługi świadczone przez inne podmioty (korzysta obecnie z usług ok. 40 firm – banków, towarzystw ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych). Bank planuje również uruchomienie usług w zakresie *art banking*.

Segment najzamożniejszych Polaków to łakomy kąsek również dla banków zagranicznych. Wejście na polski rynek planują światowi liderzy w zakresie bankowości prywatnej – UBS oraz Credit Suisse. Zarówno oferta, jak i sposób konkutowania o polskiego klienta *private banking* nadal pozostaje kwestią otwartą – polskie banki wciąż jeszcze szukają drogi do rozdzielenia ofert *private* i *personal banking*, światowi giganci zaś, korzystając ze swojego doświadczenia, zaplecza finansowo-organizacyjnego i silnych marek, zapewne skupią się przede wszystkim na ofercie *wealth management*.

⁸ M. Macierzyński, *Oferta bankowości prywatnej jest coraz bardziej atrakcyjna*, „Gazeta Prawna” nr 190(1808) – dodatek gospodarczy pt. *Private banking* z 29.09.2006, s. 1.

THE FUNCTIONING AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PRIVATE BANKING IN POLAND

Summary

For many years private banking trade was identified with Switzerland, Great Britain, United States of America and other wealthy and economically developed countries. In fact, private banking has been present in Poland for over 10 years. The main goal of this article is a presentation of private banking services currently existing in our country and characteristics of Polish private banking trade clients. The paper also presents hitherto existing Polish private banking and forecasts possible directions of its evolution. It also indicates possible barriers in the course of private banking services development in Poland.